

## XÂY DỰNG NĂNG LỰC CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP TRUNG TRONG DOANH NGHIỆP

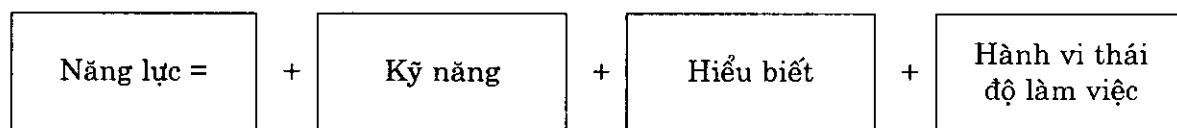
Trần Thị Vân Hoa\*

Với vị trí trung gian - cấp giữa, cán bộ quản lý cấp trung đã và đang có một vai trò hết sức quan trọng trong việc khai thác và sử dụng những nguồn lực sẵn có để nâng cao năng lực cạnh tranh của từng doanh nghiệp. Cán bộ quản lý cấp trung (CBQLCT) có những vai trò rất khác với lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp cũng như nhân viên dưới quyền. Vậy cán bộ quản lý cấp trung có vai trò nhiệm vụ gì và cần những yêu cầu gì về năng lực làm việc? Làm thế nào để có thể có một đội ngũ cán bộ Quản lý cấp trung hùng mạnh? Những câu hỏi này sẽ phần nào được giải đáp trong bài viết này.

### 1. Năng lực chuyên môn và năng lực quản lý

Có rất nhiều quan niệm khác nhau về năng lực làm việc. Nhưng dù được định

nghĩa dưới khía cạnh nào thì năng lực làm việc là khả năng thực hiện được một công việc với một kết quả nhất định. Năng lực làm việc là yếu tố tiềm ẩn trong mỗi con người, nó có thể do bẩm sinh và cũng có thể do quá trình học tập, tích lũy và rèn luyện mà có được. Kiến thức và kỹ năng thuần thực để hoàn thành một công việc cũng chính là năng lực. Kiến thức và kỹ năng chỉ trở thành năng lực khi kiến thức và kỹ năng ấy được sử dụng để thực hiện một công việc và tạo ra được một kết quả nào đó. Năng lực trong một con người được cấu thành bởi các nhân tố kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc và thái độ trong công việc. Theo Bernard Wyne và David Stringer (1997), “năng lực là kỹ năng, hiểu biết, hành vi, thái độ được tích lũy mà một người sử dụng để đạt được kết quả công việc mong muốn của họ.”



Năng lực làm việc mang đặc trưng của một cá nhân nhất định khi thực hiện một công việc cụ thể, nó là *tổng hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ của mỗi người nhằm thực hiện tốt công việc được giao*. Khi công việc thay đổi thì năng lực làm việc cũng được xem xét lại theo yêu cầu và tính chất của công việc đó. Có những cá nhân có thể có năng lực thực hiện một công việc này tốt nhưng chưa chắc đã có đủ năng lực để thực hiện một

công việc có tính chất khác. Vì vậy, có những chuyên gia có năng lực thực hiện công việc chuyên môn rất tốt nhưng khi được đề bạt lên một vị trí quản lý thì lại thiếu năng lực quản lý do công việc mà họ đảm nhận đã thay đổi.

\* Trần Thị Vân Hoa. Tiến sĩ kinh tế, Viện trưởng Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Năng lực quản lý khác với năng lực chuyên môn vì công việc quản lý hoàn toàn khác với công việc chuyên môn. Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về kết quả công việc của nhân viên dưới quyền và đạt mục tiêu thông qua việc tác động vào nhân viên dưới quyền cũng như các đối tác có liên quan. Năng lực quản lý bao gồm kiến thức về quản lý, kỹ năng về quản lý và thái độ của cán bộ quản lý đối với công việc anh ta đang đảm nhận.

*Kiến thức* là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lĩnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi. Kiến thức của nhà quản lý bao gồm kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực làm việc và kiến thức quản lý cùng những kiến thức khác có ích cho công việc quản lý như kiến thức xã hội và tâm lý con người. Kiến thức là quá trình tích lũy từ học tập, đào tạo, công việc và sự quan sát, học hỏi và cập nhật của từng cá nhân. Kiến thức chịu ảnh hưởng của yếu tố học vấn và khả năng cập nhật, tích lũy kiến thức của từng cá nhân.

Kiến thức quản lý là tri thức về khoa học quản lý, về các trường phái lý thuyết quản lý và những tri thức khác phục vụ cho công tác quản lý mà nhà quản lý tiếp thu được do học tập ở các trường học, các cơ sở đào tạo, các khóa học ngắn hạn và do nhà quản lý tích lũy được trong cuộc sống mang lại. Trong xu thế phát triển ngày nay, xu hướng chuyên nghiệp hóa trong công tác quản lý đang trở nên rõ ràng hơn bao giờ hết. Thị trường lao động hiện tại đòi hỏi nhà quản lý phải được đào tạo cơ bản, được trang bị những kiến thức cơ bản và không thể thiếu được về quản lý. Kiến thức của đội ngũ CBQLCT trước hết ảnh hưởng bởi trình độ của bản thân từng cán bộ, khả năng tiếp cận kiến thức của họ.

*Kỹ năng thực hiện công việc* là việc vận dụng tri thức khoa học vào một công việc thực tiễn. Kỹ năng thực hiện công việc chính là sự thành thạo của một cá nhân khi thực hiện một công việc nhất định, nó quyết định sự thành công nghề nghiệp hay mức độ hiệu quả công việc. Khác với kiến thức, kỹ năng

thể hiện rõ ở yếu tố thực hành. Kỹ năng làm việc không đồng nhất với khoảng thời gian tiếp xúc với công việc vì có người làm việc lâu năm trong một lĩnh vực nhất định nhưng chưa chắc đã thành thạo công việc đó. Kỹ năng quản lý chính là khả năng vận dụng các tri thức về quản lý. Để đáp ứng được đòi hỏi của công việc, nhà quản lý phải rèn luyện các kỹ năng quản lý cần thiết. Không có những kỹ năng quản lý, nhà quản lý thiếu những công cụ cơ bản để làm tốt công việc của mình. Một số kỹ năng cơ bản của các nhà quản lý bao gồm: kỹ năng định hướng, kỹ năng làm việc và tác động đến người khác như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng phân công công việc, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giao quyền và giám sát nhân viên... và kỹ năng về lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ mà họ phụ trách.

*Thái độ và hành vi làm việc* là cách suy nghĩ và ứng xử có ý thức của từng cá nhân khi làm việc. Thái độ làm việc ảnh hưởng đến tinh thần làm việc, xu hướng tiếp thu kiến thức trong quá trình làm việc. Cùng với kiến thức và kỹ năng, thái độ làm việc là một trong 3 yếu tố quan trọng cấu thành năng lực làm việc. Ba yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Một cá nhân nếu có kiến thức và kỹ năng nhưng thái độ đối với công việc không tốt thì kết quả công việc sẽ không tốt. Thái độ làm việc được hiểu là quan điểm, quan niệm về giá trị, thế giới quan, suy nghĩ, tình cảm, ứng xử của cá nhân ấy với công việc anh ta đang đảm nhận. Thái độ quản lý góp phần quan trọng trong kết quả hoàn thành nhiệm vụ của nhà quản lý. Thái độ quản lý bao gồm những quan niệm về giá trị, quan điểm, suy nghĩ, ứng xử, niềm yêu thích, sự say mê của nhà quản lý đối với công việc. Nhà quản lý có kiến thức và kỹ năng quản lý tốt chưa chắc kết quả công việc đã tốt nếu anh ta không yêu thích công việc hay nói rộng hơn là anh ta không có thái độ tốt đối với công việc. Thái độ và hành vi quản lý là yếu tố khó tác động, cải thiện nhất so với yếu tố kiến thức và kỹ năng. Thái độ làm việc của nhà quản lý ảnh hưởng mạnh mẽ

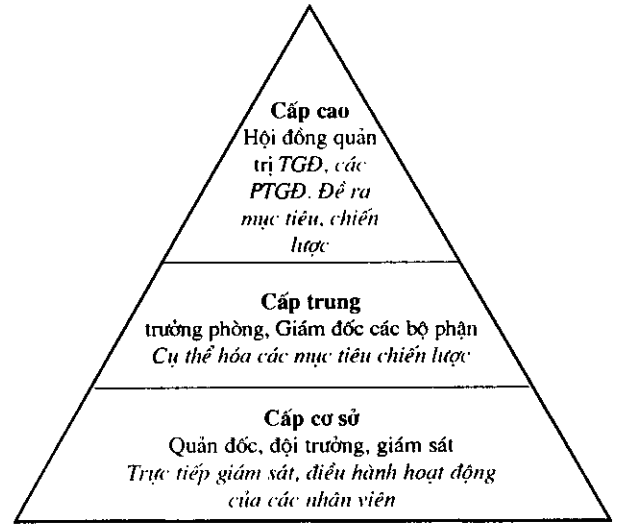
đến thái độ làm việc của nhân viên, vì thế nếu cán bộ quản lý có hành vi thái độ làm việc tích cực sẽ có khả năng truyền lửa và lôi cuốn nhân viên làm việc tốt.

## 2. Vai trò của cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp

CBQLCT là cầu nối giữa lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý cấp thấp trong doanh nghiệp. Đây là đội ngũ chính có nhiệm vụ tổ chức triển khai và hiện thực hóa các chủ trương, chính sách của lãnh đạo cấp cao đến toàn thể nhân viên.

Cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp giữ một vai trò hết sức quan trọng trong doanh nghiệp. Nhờ có CBQLCT mà dòng chảy thông tin của doanh nghiệp được liên tục và thông suốt. Có ý kiến cho rằng lãnh đạo cấp cao chỉ biết được 4% vấn đề của công ty, còn lại 96% vấn đề bị các nhà quản lý bên dưới che đậy. Độ chính xác trong đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp của lãnh đạo cấp cao phần lớn phụ thuộc vào báo cáo đội ngũ CBQLCT. Hơn nữa, CBQLCT là nguồn quy hoạch quan trọng cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp cao. CBQLCT nắm giữ vị trí ở cấp trung gian nên họ vừa phải đáp ứng mong đợi của doanh nghiệp, của lãnh đạo cấp cao, mong đợi của cán bộ quản lý cấp cơ sở và nhân viên. Lãnh đạo cấp cao mong đợi CBQLCT tổ chức, điều hành tốt hoạt động của bộ phận anh ta phụ trách, đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp, sử dụng quyền lực đúng thẩm quyền, năng động, sáng tạo trong giải quyết công việc, sử dụng nguồn lực hiệu quả và có trách nhiệm, báo cáo lãnh đạo cấp cao kịp thời, đúng quy định... Nhân viên cấp dưới lại mong đợi từ CBQLCT: thông tin chính xác về điều họ phải làm, công bằng, cung cấp nguồn lực đầy đủ, ủng hộ và quan tâm đến nhu cầu của họ, mở ra con đường phát triển sự nghiệp cho nhân viên. Mô hình kim tự tháp dưới đây thể hiện các vai trò chính của đội ngũ cán bộ quản lý các cấp trong doanh nghiệp.

**Hình 1. Mô hình kim tự tháp về 03 cấp quản lý trong doanh nghiệp.**



CBQLCT nằm trong nhiều mối quan hệ khác nhau trong nội bộ cũng như ở bên ngoài doanh nghiệp. Trong từng mối quan hệ, CBQLCT lại có một vị thế khác nhau, vai trò khác nhau. Trong một doanh nghiệp CBQLCT là những người đứng đầu những bộ phận chức năng, vì thế quyết định của họ liên quan trực tiếp đến sản xuất kinh doanh và họ phải chịu trách nhiệm trước cấp trên về kết quả công việc của đơn vị mình phụ trách. Bên cạnh đó, họ cũng chính là những người tham mưu có trách nhiệm đề xuất và tham mưu cho cấp trên về lĩnh vực chuyên môn mà họ phụ trách. Dù làm việc trong công ty nào, CBQLCT cũng có một số vai trò chủ yếu sau đây:

- *Vai trò truyền thông tin.* CBQLCT là người truyền đạt thông tin về mục tiêu chiến lược, sứ mệnh chiến lược, chiến lược kinh doanh và các chủ trương của lãnh đạo cấp cao đến toàn thể cán bộ CNV trong đơn vị. CBQLCT có đôi lúc cũng đóng vai trò là người phát ngôn đại diện cho doanh nghiệp phát ngôn với báo chí và cộng đồng khi được cấp trên ủy quyền

- *Vai trò ra quyết định.* Với tư cách là nhà quản lý cấp trung gian, CBQLCT luôn phải ra quyết định trong phạm vi thẩm quyền của mình. Họ có làm tốt trong vai trò ra quyết định hay không sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc.

- *Vai trò quan hệ với con người.* Trên cơ sở nghiên cứu về các kỹ năng cơ bản của CBQL, chúng ta thấy rằng CBQL các cấp đều phải thực hiện chức năng tác động lên người khác vì quản lý thực chất là làm việc thông qua người khác. Trong một đơn vị, CBQLCT thường nắm giữ nhiều vai trò khác nhau trong mối quan hệ với con người. CBQLCT sẽ là người báo cáo với cơ quan cấp trên và Ban giám đốc. CBQLCT lại là người lãnh đạo trong bộ phận của mình phụ trách. CBQLCT sẽ đại diện cho nhà cung cấp khi làm việc với khách hàng.

- *Vai trò quản lý.* CBQLCT hiển nhiên phải nắm giữ vai trò quản lý, họ thực hiện các chức năng quản lý. Họ phải chịu trách nhiệm về mảng công việc họ phụ trách trong doanh nghiệp. Nhiệm vụ quản lý là “*làm đúng*”, phải đạt được mục tiêu thông qua nỗ lực của những người có trách nhiệm bằng cách sử dụng các thủ tục, quy trình, quy định và chính sách của doanh nghiệp, phù hợp với Pháp luật của Nhà nước.

- *Vai trò lãnh đạo.* CBQLCT cũng phải giữ vai trò lãnh đạo. Một cán bộ nắm giữ vai trò là Trưởng một bộ phận thuộc doanh nghiệp thì rõ ràng anh ta phải thường xuyên thực hiện chức năng lãnh đạo đơn vị của mình. Nhiệm vụ của người lãnh đạo là xác định “*làm những cái đúng*” tức là ra mục tiêu đúng, chính sách đúng và qui trình đúng. Họ có xu hướng đạt được mục tiêu của tổ chức thông qua động viên khuyến khích, giải quyết các mối quan hệ với con người và đưa ra tầm nhìn của đơn vị. Người lãnh đạo có xu hướng hỗ trợ và thúc đẩy sự thay đổi trong tổ chức và luôn trả lời câu hỏi “*Có cách nào tốt hơn không?*”

- *Vai trò là khách hàng, nhà cung cấp thông tin dịch vụ.* CBQLCT là khách hàng đối với đối tác bên ngoài, là khách hàng nội bộ với bản thân lãnh đạo cấp cao và nhân viên thuộc quyền và các đồng nghiệp. Nhiệm vụ của CBQLCT là phải đáp ứng những mong đợi của nhiều đối tượng khác nhau trong cũng như bên ngoài doanh nghiệp. CBQLCT còn là nhà cung cấp thông tin dịch

vụ với khách hàng bên ngoài, với cơ quan quản lý cấp trên.

- *Vai trò là người tư vấn, người tham mưu.* CBQLCT không những là người tư vấn, người tham mưu cho lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp, mà còn là người tư vấn cho bản thân những CBQL cấp dưới. Đây là một điểm rất quan trọng và hiện đang có sự thay đổi về tầm quan trọng của vai trò này trong một đơn vị. CBQLCT không chỉ thực hiện chức năng chỉ huy đối với nhân viên mà bản thân anh ta còn phải là nhà tư vấn cho nhân viên của mình nhằm giúp họ thực hiện tốt công việc được giao và đạt được mục tiêu cá nhân của họ.

Ngoài ra, CBQLCT còn nắm giữ những vai trò khác trong doanh nghiệp như bản thân họ cũng là một thành viên trong doanh nghiệp. Vì vậy, họ cũng được hưởng các chế độ và có những bổn phận với doanh nghiệp như các nhân viên khác. Họ còn giữ vai trò là đồng nghiệp với những cán bộ, nhân viên khác trong doanh nghiệp. Tuy vậy, để có cái nhìn sâu sắc hơn về vấn đề, chúng ta sẽ đi sâu vào phân tích sự thay đổi về vai trò của CBQLCT trong giai đoạn ngày nay.

Với sự phát triển của khoa học công nghệ, nhân viên có xu hướng được trang bị tốt hơn về thông tin và kỹ năng giải quyết công việc. Vì vậy, CBQLCT có xu hướng thực hiện vai trò lãnh đạo nhiều hơn là vai trò quản lý. Nhiệm vụ của CBQLCT nên giảm bớt sự giám sát chuyển sang động viên và khuyến khích nhân viên. Điều này đòi hỏi CBQLCT cần có Quan điểm khách hàng nội bộ, coi cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp là khách hàng của mình. Hơn thế nữa, CBQLCT cần làm việc và quản lý một cách chuyên nghiệp. Yếu tố chuyên nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý chính là điều kiện tiên quyết để nâng cao năng lực cạnh tranh của tất cả các doanh nghiệp. Bản chất của quản lý chuyên nghiệp đó là quan niệm quản lý là một nghề nghiệp chứ không phải là một chức vụ. Đã là một nghề nghiệp phải có đào tạo, CBQLCT phải được trang bị những kỹ năng và kiến thức quản lý phù hợp.

### 3. Những kỹ năng cần chú ý xây dựng nhằm nâng cao năng lực của CBQLCT trong các doanh nghiệp

Để thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý là: Hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát thì nhà quản lý phải có những kỹ năng quản lý cơ bản. Có thể phân kỹ năng quản lý thành ba nhóm cơ bản sau: Kỹ năng tư duy, kỹ năng tác động và làm việc với con người và kỹ năng chuyên môn kỹ thuật.

- Kỹ năng tư duy (còn gọi là kỹ năng nhận thức hoặc kỹ năng định hướng).

Đây là kỹ năng quan trọng đối với các nhà quản lý. Kỹ năng này đề cập đến năng lực tư duy để nhà lãnh đạo có khả năng nhìn thấy bức tranh toàn cảnh của đơn vị mình trong mối liên hệ với các bộ phận khác của toàn doanh nghiệp. Kỹ năng này cho phép nhà QLCT có thể xác định hướng đi, mục tiêu phát triển của đơn vị cũng như cụ thể hóa mục tiêu của công ty thành mục tiêu của đơn vị mình.

- Kỹ năng tác động và làm việc với con người.

Kỹ năng này thực sự cần thiết cho cán bộ quản lý đặc biệt là CBQLCT vì nhà quản lý, nhà lãnh đạo không thể chỉ thành công dựa vào nỗ lực của chính mình mà bằng sự nỗ lực của những người khác. Kỹ năng tác động và làm việc với con người bao gồm: Kỹ năng xây dựng mối quan hệ với người khác, kỹ năng phát triển năng lực cho nhân viên, kỹ năng giao tiếp một cách hiệu quả, kỹ năng gây ảnh hưởng đến người khác...

- Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật.

Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật là khả năng giải quyết các vấn đề kỹ thuật, chuyên môn của các nhà quản lý. Ví dụ, một trưởng phòng dịch vụ khách hàng phải hiểu rõ được đặc tính của từng sản phẩm và nhu cầu của khách hàng. Khả năng hiểu biết của một nhà quản lý về các vấn đề liên quan đến chuyên môn thuộc một lĩnh vực mà ông ta đang phụ trách đó chính là kỹ năng chuyên môn, kỹ thuật.

Trên cơ sở vai trò, các nhiệm vụ của mình, mỗi CBQLCT trong doanh nghiệp cần rèn luyện một số kiến thức, kỹ năng và thái độ như sau:

**Hình 2. Khung năng lực cơ bản đối với CBQLCT trong doanh nghiệp**

| STT                 | Năng lực                        | Mô tả                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Về kiến thức</i> |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1                   | Quản lý doanh nghiệp            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức quản lý doanh nghiệp.</li> <li>- Văn hóa doanh nghiệp.</li> <li>- Hiểu biết Pháp luật</li> <li>- Nắm được xu thế phát triển của doanh nghiệp.</li> <li>- Coi trọng và biết cách thỏa mãn nhu cầu khách hàng.</li> </ul> |
| 2                   | Chuyên môn                      | Theo yêu cầu của từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể.                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Về kỹ năng</i>   |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3                   | Quản lý thời gian và công việc. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý thời gian tốt</li> <li>- Quản lý công việc theo thứ tự ưu tiên</li> <li>- Có phương pháp tư duy hệ thống.</li> <li>- Hoàn thành đúng thời hạn, chất lượng tốt.</li> <li>- Uy quyền, giao việc.</li> </ul>                 |

|                |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4              | Kỹ năng truyền thông               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Khả năng nói rõ ràng, logic.</li><li>- Khả năng gây ảnh hưởng và lắng nghe.</li><li>- Khả năng thuyết phục</li></ul>                                                                                      |
| 5              | Kỹ năng nhân sự                    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Động viên, khuyến khích nhân viên</li><li>- Phát triển sự nghiệp của nhân viên</li><li>- Xây dựng mối quan hệ tốt với người khác.</li><li>- Làm việc được với nhiều người có cá tính khác nhau.</li></ul> |
| 6              | Giải quyết vấn đề và ra quyết định | <ul style="list-style-type: none"><li>- Xác định rõ vấn đề, chính xác.</li><li>- Phân tích vấn đề và chỉ ra nguyên nhân.</li><li>- Đưa ra giải pháp.</li></ul>                                                                                    |
| 7              | Quản lý dự án                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Lập kế hoạch</li><li>- Tổ chức thực hiện.</li><li>- Kiểm soát quá trình thực hiện.</li></ul>                                                                                                              |
| 8              | Làm việc theo nhóm                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Phát huy tối đa năng lực của các thành viên.</li><li>- Định hướng cho nhóm hoàn thành mục tiêu.</li><li>- Đảm bảo tiến độ thực hiện mục tiêu.</li></ul>                                                   |
| 9              | Quản lý sự thay đổi                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Làm được nhiều việc khác nhau trong môi trường thay đổi liên tục.</li><li>- Thích ứng được sự thay đổi.</li></ul>                                                                                         |
| <i>Thái độ</i> |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 10             | Coi khách hàng là trung tâm        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Hiểu biết về khách hàng.</li><li>- Tôn trọng khách hàng.</li><li>- Ý thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.</li></ul>                                                                                      |
| 11             | Yêu thích và tự hào với công việc  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Yêu thích công việc</li><li>- Công việc đúng sở thích, sở trường.</li><li>- Tự hào là cán bộ quản lý doanh nghiệp</li><li>- Sẵn sàng đối diện với thách thức công việc</li></ul>                          |
| 12             | Hoàn thiện và phát triển bản thân  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sáng tạo.</li><li>- Tự học</li><li>- Rút ra kinh nghiệm từ sai lầm của bản thân và người khác.</li></ul>                                                                                                  |

Tóm lại, năng lực của một CBQLCT được cấu thành bởi kỹ năng, kiến thức và thái độ của cán bộ ấy đối với công việc trong phạm vi trách nhiệm nhằm đạt được mục tiêu của đơn vị. Với cách tiếp cận về năng lực như trên, các doanh nghiệp sẽ có một cái nhìn rõ ràng về năng lực của đội ngũ CBQLCT, qua đó đưa ra các biện pháp phù hợp để phát triển đội ngũ này đáp ứng các yêu cầu và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp mình.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Phạm Quang Lê (2006), “Thuyết hành vi trong quản lý của Herbert A.Simon”, đăng tại website: <http://www.chungta.com>
- Bernard Wynne, David Stringer (1997), *Competency Based Approach to Training and Development*.
- United States Office of Personnel Management (1999), *Looking to the future: Human Resource competencies*.